

Forum Profil

Zur Aufgabe von Theologie in Prozessen diakonischer Profilbildung

Identität, Profil oder Proprium sind vergleichsweise junge Begriffe, die erst seit Ende der 1980er Jahre die Diskussion um das Selbstverständnis diakonischer Unternehmen begleiten. Ihr Aufkommen korrespondiert mit der Entwicklung eines »zunehmenden Wettbewerbs und [...] eines sozialen Marktes«¹. Insbesondere die Einführung des Leistungsprinzips, die Etablierung eines wettbewerbsbestimmten Sozialmarktes und die damit einhergehenden Effizienzimperative haben die Strukturen professioneller diakonischer Arbeit nachhaltig verändert. Dazu kommt, dass die konfessionelle Homogenität der Mitarbeitenden erkennbar zurückgegangen ist. In den ostdeutschen Landesverbänden gehörte bereits Mitte der 1990er Jahre ein beträchtlicher Teil der Mitarbeitenden keiner Kirche mehr an.² In den westdeutschen Landesverbänden ist die Zahl konfessionsloser Mitarbeitender in den zurückliegenden Jahren ebenfalls deutlich gewachsen. Dazu kommen Mitarbeitende, die sich zu anderen Religionen, bspw. zum Islam, bekennen. Die Belegschaft diakonischer Unternehmen hat sich mithin im Zuge der gesellschaftlichen Säkularisierung und religiösen Pluralisierung deutlich diversiviziert.

Vor diesem Hintergrund sind in den zurückliegenden Jahren zahlreiche Diskurse und Konzepte entstanden, die sich auf die Klärung und Stärkung der Identität bzw. des Profils diakonischer Unternehmen unter pluralen gesellschaftlichen Bedingungen beziehen.³ Daneben zeugen webbasierte Themenbörsen und Materialsammlungen von dem hohen praktischen Interesse am Thema.⁴

¹ Lillie, Profil, 354.

² In der Diakonie Sachsen gehörten im Jahr 1995 41% der Mitarbeitenden keiner Kirche der Arbeitsgemeinschaft christlicher Kirchen (ACK) an (vgl. Christa/Liedke, Wandel und Erneuerung, 22).

³ Vgl. u.a. Hofmann, Diakonische Unternehmenskultur; dies., Merkmale; Moos, Diakonische Kultur; Arnold et al., Perspektiven.

⁴ So bildet das »Evangelische Profil« einen Themenschwerpunkt auf der Website der Diakonie Deutschland. (<https://www.diakonie.de/evangelisches-profil>). Die Arbeitsgemeinschaft missionarische Dienste (AMD) bietet auf einer Themenseite eine Literaturübersicht (<https://www.a-m-d.de/themen/diakonie/themen/diakonische-profilentwicklung-in->

Die angedeuteten Entwicklungen sowie die Intensität der Diskussion legen allerdings die Vermutung nahe, dass die Begriffe der Identität und des Profils keineswegs auf ein festes Portfolio von Kriterien, sondern eher auf ein Problem hinweisen. Sie markieren grundsätzliche theologische, gesellschaftliche und organisationstheoretische Herausforderungen. Der Bielefelder Diakoniewissenschaftler Thorsten Moos beschreibt den Begriff der diakonischen Identität vor diesem Hintergrund als »eine Plattform, auf der unter sich wandelnden Kontextbedingungen die Frage nach dem Wesentlichen an der Diakonie beständig neu verhandelt wird.«⁵ Insbesondere wenn etwas als problematisch wahrgenommen werde, könne die Berufung auf das Diakonische eine solche »Verhandlung in Gang setzen«⁶. Es spricht viel dafür, dass Moos' Diagnose etwas Wesentliches auf den Punkt bringt: Die gegenwärtige Konjunktur der Begriffe der diakonischen Identität bzw. des diakonischen Profils sind Ausdruck einer un abgeschlossenen und unabschließbaren Aushandlung dessen, was diakonische Organisationen unter den aktuellen gesellschaftlichen, sozialpolitischen und rechtlichen Bedingungen ausmacht.

Welche Aufgabe kann Theologie in Selbstverständigungs- und Organisationsentwicklungsprozessen diakonischer Unternehmen spielen? Dieser Frage gehen die folgenden Überlegungen nach.

1. Die »theologische Achse« diakonischer Unternehmen: Alfred Jäger Konzept eines diakonischen Managements

Alfred Jäger gehörte im Bereich des deutschen Protestantismus zu den Ersten, die sich ausführlich mit der Aufgabe der Theologie in diakonischen Unternehmen beschäftigt haben. Mit seinem Konzept eines *diakonischen Managements* entwickelte er ein integrierendes Paradigma, in dem »theologische und ökonomische Gesichtspunkte eng verzahnt zum Tragen kommen«.⁷ Angesichts der gewachsenen Teilautonomie einzelner Teilbereiche diakonischer Unternehmen besteht nach Jäger die Aufgabe der Theologie darin, »die Sinnmitte der Unternehmenspolitik in langfristigen, strategischen Perspektiven zu klären, zu bestimmen und festzuhalten.«⁸ Die Theologie müsse die »*innere Achse*«⁹ des diako-

einrichtungen/?L=0) und die Evangelische Arbeitsstelle für missionarische Kirchenentwicklung und diakonische Profilbildung (midi), die von der EKD, der Diakonie Deutschland und der AMD geführt wird, betreibt ein Themenportal (<https://www.mi-di.de/themen/diakonisches-profil>; alle aufgerufen am 19.08.2020).

⁵ Moos, Identität und Pluralität, 13.

⁶ A.a.O., 15.

⁷ Jäger, Diakonie als christliches Unternehmen, 64.

⁸ Jäger, Theologie im Diakonischen Unternehmen der Zukunft, 82.

nischen Unternehmens entwickeln und unternehmenspolitisch konkretisieren. Theologische Wertorientierung und ökonomische Verantwortlichkeit sollten dabei integriert werden.¹⁰ Diese innere, »theologische Achse« bildet nach Jäger die »tragende, stabilisierende und zugleich dynamisierende, zukunftsgerichtete Mitte« des diakonischen Unternehmens. Aus diesem Zentrum ließen sich die entscheidenden Fragen beantworten und unternehmenspolitisch konkretisieren: »Wer sind wir? Was wollen und sollen wir? Wohin soll es [...] mit unserer Einrichtung gehen?«¹¹

Jägers Konzept reagiert bereits auf die Einsicht, dass in der Führung diakonischer Unternehmen unterschiedliche Rationalitäten integriert werden müssen. Trotz der Betonung ihrer integralen Verknüpfung bleibt allerdings die Theologie bei ihm in einer inhaltlich dominierenden Position: Sie bestimmt die Sinnmitte des Unternehmens, während der Ökonomie die Rahmenfunktion zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele zukommt.¹² Diese einflussreiche Rolle der Theologie wird der Realität diakonischer Unternehmen allerdings kaum gerecht. Dazu tragen nicht nur die Herausforderungen, die eingangs beschrieben worden sind, bei. Auch neuere Organisationstheorien und der aktuelle diakoniewissenschaftliche Diskurs legen eine veränderte Rollenbeschreibung von Theologie nahe.

2. Diakonische Unternehmen als hybride und multirationale Organisationen

In organisationstheoretischer Perspektive lassen sich diakonische Einrichtungen als hybride Organisationen verstehen, deren Handlungslogiken zwischen den Sphären des Staates, des Marktes und der Zivilgesellschaft angesiedelt sind. Dabei wirken diese Sphären gleichermaßen auf die Organisation ein, die infolge dessen vielfältigen »Dynamiken und Wandlungsprozessen unterworfen«¹³ ist. Adalbert Evers und Benjamin Ewert charakterisieren vier Dimensionen hybrider Organisationen: Sie erwirtschaften ihre finanziellen Grundlagen aus *unterschiedlichen Ressourcen*, werden durch *verschiedene Formen der Governance* gesteuert, entwickeln *komplexe Ziele* unter Einbeziehung divergenter Stakeholder und bilden *multiple Identitäten* heraus.¹⁴ Die Einbindung diakonischer Einrichtungen in unterschiedliche Umweltsphären erzeugt eine Vielzahl von Kopplungen zwi-

⁹ Jäger, Achse, 176.

¹⁰ Vgl. Jäger, Diakonie als christliches Unternehmen, 68.

¹¹ Jäger, Achse, 177.

¹² Vgl. Jäger, Theologie im Diakonischen Unternehmen der Zukunft, 82.

¹³ Eurich, Hybride Organisationsformen, 46.

¹⁴ Vgl. Evers/Ewert: Hybride Organisationen, 112–117; vgl. Eurich, Hybride Organisationsformen, 49–54.

schen ihnen. Auf diese Weise steht die Organisation in der Interaktion mit unterschiedlichen Funktionssystemen und deren jeweiligen Rationalitäten: Staat, Wirtschaft, Politik, Professionen, Kirche, Zivilgesellschaft usw.¹⁵ Da die Organisation – in je spezifischer Weise – auf die Legitimität der jeweiligen Umweltsphären angewiesen ist, muss sie die unterschiedlichen Rationalitäten auch intern abbilden und sich entsprechend spezialisieren. Multirationalität bedeutet vor diesem Hintergrund, »dass in einer Organisation auf Dauer mehrere Rationalitäten gleichzeitig auf eine Entscheidungssituation einwirken, die für die Organisation fruchtbar gemacht werden sollen«¹⁶.

Damit wird es zu einer Aufgabe diakonischer Organisationen, Hybridität und Multirationalität als konstitutive Grundlage ihrer Entscheidungen und Umweltinteraktionen anzuerkennen. Die bewusste Förderung multirationaler Kompetenz ist nach Schedler und Rüegg-Stürm sogar eine wichtige Ressource der Organisationsentwicklung. Sie bringt nicht nur bessere Erfolgchancen mit sich, sondern entspringt auch einer Haltung, für die »ein offener und gleichberechtigter Diskurs zwischen den Sinngemeinschaften und ihren jeweils legitimen Anliegen die Entscheidungsprozesse«¹⁷ prägen sollte. Keine der Rationalitäten hat somit einen Primat gegenüber anderen. Jede hat das Recht, »ihre Perspektiven grundsätzlich gleichberechtigt einbringen [zu] können«¹⁸. Das bringt es nicht nur mit sich, wechselseitige Übersetzungen zwischen ökonomischen, professionellen, theologischen und weiteren Logiken herzustellen. Es geht auch um die Schaffung von diskursiven Orten, es geht um die Eröffnung von »Arenen«, in denen die Organisationsmitglieder »lernen können, mit multiplen Rationalitäten umzugehen [und] in einem Diskurs zu Entscheidungen zu gelangen«¹⁹. Gerade die Einbindung bislang getrennter Rationalitäten in einen gemeinsamen Prozess ist nach Schedler und Rüegg-Stürm eine wichtige Chance dafür, dass Entscheidungen getroffen werden können, in die mehrere Rationalitäten einfließen können.²⁰

Martin Büscher und Beate Hofmann haben das Konzept des multirationalen Managements mit Blick auf diakonische Unternehmen konkretisiert und eine weitergehende diakoniewissenschaftliche Diskussion angestoßen.²¹ Die Essentials des Konzeptes fassen sie wie folgt zusammen:

- »Multirationales Management nimmt diakonische Unternehmen als pluralistische Organisationen wahr.

¹⁵ Vgl. Schedler/Rüegg-Stürm, *Multirationales Management*, 71–73.

¹⁶ A.a.O., 61.

¹⁷ A.a.O., 213.

¹⁸ A.a.O., 214.

¹⁹ A.a.O., 221.

²⁰ Vgl. a.a.O., 220.222.

²¹ Vgl. den Band von Beate Hofmann/Martin Büscher (Hg.), *Diakonische Unternehmen multirational führen: Grundlagen – Kontroversen – Potentiale*, Baden-Baden 2017.

- Multirationales Management nimmt wahr, was in den jeweils beteiligten Rationalitäten als sinnvoll, vernünftig oder logisch erscheint.
- Multirationales Management entwickelt Grundkompetenzen in den relevanten Fachlichkeiten.
- Multirationales Management organisiert Vermittlungs- und Verständigungsprozesse.«²²

Das Paradigma des multirationalen Managements erlaubt eine erste Ortsbestimmung von Theologie im Konzert der multiplen Rationalitäten. Theologie bringt gleichberechtigt eine Rationalität in den offenen Diskurs innerhalb der diakonischen Einrichtung ein. Anders als es noch bei Alfred Jäger anklingt, ist sie aber nicht allein dafür zuständig, die Sinnmitte und innere Achse der Organisation herzustellen. Neben ihr tragen auch andere Rationalitäten zur organisationalen Identität bei: Empowerment und Inklusion als professionsethische Kriterien, sparsamer Ressourceneinsatz als wirtschaftsethische Orientierung oder Compliance als rechtsethischer Grundsatz sind nur einige Beispiele für ethische Standards, die durch andere Rationalitäten in die Strategiediskussion einer diakonischen Organisation eingespeist werden können. In Leitbildprozessen und anderen Dialogformaten, in denen es um Identität und Ziele der Organisation geht, haben deshalb neben der Theologie auch die anderen Rationalitäten das gleiche Recht, ihre Perspektive einzutragen. Das schließt Diskurs und Konflikt ein. Zu hybriden, multirationalen diakonischen Unternehmen gehört eine dialogische Theologie, die an den Perspektiven der anderen Rationalitäten interessiert ist und sich in den Diskurs um vorzugswürdige Ziele aktiv und streitbar einbringt.

3. »Das Diakonische« im Umgang miteinander: Charakteristika diakonischer Organisationskultur unter Bedingungen der Pluralität

Neben der organisationstheoretischen Vergewisserung scheint mir auch ein empirischer Blick auf die Mitarbeitendenperspektive von Relevanz zu sein, um eine Ortsbestimmung von Theologie in diakonischen Profilbildungsprozessen vorzunehmen. Beate Hofmann hat mit einem Team des Instituts für Diakoniewissenschaft und DiakonienManagement (IDM) der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel zwischen 2015 und 2017 ein bundesweites Forschungsprojekt zur Wahrnehmung diakonischer Unternehmenskultur aus der Perspektive von Mitarbeitenden durchgeführt.²³ In 33 Einrichtungen der stationären Alten- sowie Eingliederungshilfe wurden Fokusgruppen- und Experteninterviews sowie eine

²² Büscher/Hofmann: Multirationales Management, 44.

²³ Hofmann: Merkmale.

breite Fragebogenerhebung durchgeführt. Einzelinterviews mit Mitarbeitenden, die sich entweder als konfessionslos verstehen oder zu einer anderen Religion bekennen, ergänzten das Forschungsdesign. Zu den Ergebnissen der Studie gehört die Erkenntnis, dass den »Mitarbeitenden die Beziehungsstrukturen in den Teams und zu den Bewohner*innen deutlich wichtiger [sind] als religiöse Artefakte oder die Beziehung zur Kirche«²⁴. »Das Diakonische« wird für die Mitarbeitenden besonders im Umgang miteinander und daran deutlich, dass das christliche Menschenbild gelebt wird. Es kommt durch die Menschen zum Ausdruck, die sich in die Arbeit einbringen, und findet Ausdruck im Respekt gegenüber anderen Religionen.²⁵ Explizite Aspekte religiöser Praxis werden durchaus als wichtig angesehen, »genießen aber eine geringere Bedeutsamkeit für die Mitarbeitenden«²⁶.

Für die konfessionslosen Mitarbeitenden sind »die religiösen Bedürfnisse der Bewohner*innen und der als authentisch wahrgenommene Vollzug«²⁷ religiöser Praxis entscheidend für ihre Bewertung. Korrespondiert die Praxis den Bedürfnissen, wird sie von ihnen respektiert und häufig unterstützt.

Das Forschungsprojekt macht darüber hinaus deutlich, dass Mitarbeitende dort am sprachfähigsten mit Blick auf das Diakonische ihrer Einrichtung waren, »wo es Reflexionen über diakonische Identität als Teil der Einrichtungskonzeption gab«²⁸.

Die Ergebnisse des Forschungsprojektes am IDM erlauben eine zweite Vergewisserung mit Blick auf die Aufgabenbestimmung von Theologie in Profilbildungsprozessen. Die Hochschätzung diakonisch inspirierter *Praxis* lässt sich leicht als Ausdruck dessen verstehen, dass Diakonie prioritär *Hilfeshandeln* ist und von den Mitarbeitenden auch so verstanden wird.²⁹ Eine wichtige theologische Aufgabe ist in diesem Zusammenhang, die motivationalen Aspekte dieses Handelns und der damit verbundenen Erfahrungen deutend, reflektierend und kommunikativ zu öffnen. Beate Hofmann et al. halten deshalb »Kommunikations- und Reflexionsräume« für erforderlich, »in denen Elemente der Diakonizität vorgestellt und im Blick auf ihre Viabilität in der Einrichtung diskutiert werden«³⁰ können. Dabei erscheint eine doppelte Perspektive als wesentlich: Einerseits ist dabei der Pluralität von Motivationen und Deutungsperspektiven Raum zu geben und ihre Heterogenität als Realität und Chance zu begreifen. Andererseits bleibt es eine ebenso wichtige Aufgabe, den Mitarbeitenden die diakonische Kultur der Einrichtung zu erschließen, sie mit ihren Praktiken bekannt zu machen und dritte Orte anzubieten, an denen ihre offenen Fragen aufgegriffen und

²⁴ Hofmann, Merkmale, 211 [Hinzufügung: U.L.].

²⁵ Vgl. a.a.O., 119.

²⁶ Ebd.

²⁷ A.a.O., 175.

²⁸ A.a.O., 124.

²⁹ Vgl. dazu auch: Theißen, Die Bibel diakonisch lesen, 94–96.

³⁰ Hofmann, Merkmale, 124.

reflektiert werden können.³¹ Die Achtung der individuellen Freiheit und Freiwilligkeit ist insbesondere für den Bereich der persönlichen Sinnüberzeugungen der Mitarbeitenden essentiell. Das Forschungsprojekt betont mit Blick auf die Erschließung diakonischer Kultur einerseits die wichtige Rolle der Führungskräfte³² und hebt andererseits auf Mitarbeitende ab, die die spirituelle »Prägung selbstverständlich leben und authentisch gestalten«³³. Sie können zu einem Anker für die diakonische Unternehmenskultur werden.

4. Theologie für die diakonische Praxis: Plädoyer für ein inklusives Konzept

In den zurückliegenden beiden Abschnitten habe ich mit Bezug auf organisationstheoretische Grundlagen und empirische Forschungsergebnisse eine erste Aufgabenklärung von Theologie im Kontext diakonischer Profilbildung vorgenommen. Allerdings sind damit lediglich die strukturellen und unternehmenskulturellen Bedingungen für Prozesse diakonischer Profilbildung charakterisiert worden. In einem nächsten Schritt soll deshalb nunmehr das *inhaltliche* Profil einer diakonischen Theologie unter Bedingungen gesellschaftlicher Pluralität und Säkularität in den Blick genommen werden.

An der Evangelischen Hochschule Dresden ist zwischen 2015 und 2017 ein Forschungsprojekt zur diakonischen Profilbildung durchgeführt worden.³⁴ Das von der Diakonie Sachsen geförderte Projekt bestand einerseits aus einer empirischen Untersuchung, die an sechs Modellstandorten durchgeführt wurde, und andererseits aus der Entwicklung eines Konzeptes für Prozesse diakonischer Profilbildung. Das Konzept, das den folgenden Überlegungen zu Grunde liegt, geht davon aus, dass diakonisches Profil nicht im Singular, sondern nur im Plural jeweils träger- bzw. einrichtungsspezifischer Profile existiert. Diese Pluralität gründet in den hybriden, multirationalen Strukturgrundlagen diakonischer Einrichtungen, der Vielfältigkeit ihrer professionellen Schwerpunkte, der Träger- bzw. Einrichtungsgeschichte, der heterogenen Zusammensetzung der Mitarbeitenden (auch mit Blick auf ihre religiös-weltanschauliche Pluralität), der spezifischen regionalen Vernetzung und vieler weiterer Aspekte. Das Konzept orientiert sich an einem inklusiven Verständnis des diakonischen Profils. Damit ist zunächst gemeint, dass es weniger darum geht, »das Diakonische« in exklusiven Alleinstellungsmerkmalen zu suchen, die diakonische Träger von anderen Wohlfahrtsverbänden unterscheiden. Vielmehr geht es darum, dass Träger und Einrichtungen eine eigene Identität haben, entwickeln und pflegen.

³¹ Vgl. A.a.O., 221.

³² Vgl. A.a.O., 145–152.

³³ A.a.O., 225.

³⁴ Vgl. Arnold et al., Perspektiven.

Die Inklusivität des Konzeptes berücksichtigt darüber hinaus die Einsicht, die aktuell das Betheler Forschungsprojekt zur diakonischen Unternehmenskultur bestätigt hat: Mitarbeitende in diakonischen Einrichtungen bevorzugen mehrheitlich ein Verständnis diakonischer Kultur, in dem eine wertschätzende Beziehungskultur im Team, zu den Adressaten und Adressatinnen sowie zwischen Führung und Mitarbeitenden als identitätsstiftend betrachtet wird. Die explizit religiöse Praxis kann diese Aspekte aufgreifen, anerkennen, vertiefen und deuten.

Die Gesichtspunkte diakonischer Identität, die durch ein inklusives Konzept in Prozesse der Profilbildung eingebracht werden können, sollten einerseits theologisch gut begründet und andererseits so offen sein, dass sie eine träger- und einrichtungsspezifische Gestaltung der Praxis ermöglichen. Es handelt sich mithin um ein schwach-normatives Konzept des diakonischen Profils, das zugleich kontext- und pluralitätssensibel ist.

Als theologische Orientierung bietet es sich dabei an, einer breiten Spur protestantischer Theologie zu folgen, die das Menschsein als ein »*Sein-in-Beziehung*«³⁵ versteht: Menschen leben ihr Leben aus und in der Beziehung zu sich selbst, ihrer sozialen und ökologischen Umwelt sowie zu einer Wirklichkeit, in der ihr Selbst- und Weltbezug gründet und die in christlicher Perspektive als Gott verstanden wird.³⁶ Diese drei Dimensionen menschlicher Lebensverhältnisse lassen sich prägnant mit Aspekten verknüpfen, die in der diakonischen Praxis zur Geltung kommen. Sie können darüber hinaus mit Blick auf konkrete Herausforderungen diakonischer Praxis ergänzt werden. Die auf diese Weise entstehenden fünf Dimensionen diakonischer Praxis möchte ich im Folgenden erläutern.³⁷

4.1 Diakonische Praxis ist individuell-stärkend

Die Theologie charakterisiert den Menschen als Ebenbild Gottes³⁸ und damit als individuelle Person. Darin gründen die Menschenwürde und deren Konkretisierung in universalen Menschenrechten. Diakonische Praxis zielt darauf, die Würde von Menschen zur Geltung zu bringen, die bspw. benachteiligt sind oder marginalisiert werden. Sie begleitet und stärkt Personen darin, ein möglichst selbstbestimmtes, selbstverantwortliches und zufriedenstellendes Leben führen zu können. Inspirierend ist dafür nicht zuletzt die Praxis Jesu, der Menschen in entwürdigenden Lebenssituationen angesprochen und mit ihnen Wege der Befreiung gesucht hat. Die individuell-stärkende Dimension diakonischer Arbeit

³⁵ Schwöbel, Menschsein, 193.

³⁶ Vgl. Herms, Das christliche Verständnis, 3–10; Jünger, Hoffen, 19; Schwöbel, Menschsein, 194–199.

³⁷ In das Konzept dieser fünf Kriterien sind Anregungen Rainer Wettrecks und Veronika Drews-Galles eingeflossen; vgl. Wettreck/Drews-Galle, Diakonie.

³⁸ Vgl. Härle, Dogmatik, 434–437.

umfasst deshalb alle Angebote, durch die Menschen in ihrer Würde anerkannt, in ihren Rechten geachtet, in ihren Fähigkeiten gestärkt und in ihrer Selbstbestimmung unterstützt werden.

4.2 Diakonische Praxis ist sozial-inkludierend

Menschen sind als individuelle Personen stets auch soziale Wesen. Sie werden von Anbeginn in und durch soziale Beziehungen geprägt und vollziehen in Auseinandersetzung damit ihre individuelle Entwicklung. Deshalb zielt auch das diakonische Engagement darauf, die Kompetenz von Menschen in der Entwicklung ihrer sozialen Beziehungen zu fördern und Ressourcen sozialer Netzwerke in ihre Begleitung einzubeziehen. Abermals nimmt sie dabei an der Praxis Jesu Maß, der marginalisierte Menschen gestärkt, geheilt und in die Gemeinschaft des Volkes Gottes inkludiert hat. Seine Mahlzeiten »mit den Zöllnern und Sündern« (Mk 2,16) lassen sich als Inklusionsfeste mit Ausgeschlossenen verstehen. Diakonische Praxis folgt in ihrer sozialen Perspektive deshalb einer doppelten Zielstellung: Sie unterstützt Menschen dabei, ihre sozialen Beziehungen zu gestalten und soziale Zugehörigkeit zu erfahren. Sie engagiert sich zugleich für die Gestaltung eines inklusiven Gemeinwesens, in dem Vielfalt anerkannt wird.

4.3 Diakonische Praxis ist spirituell-sensibel

Das diakonische Handeln rechnet darüber hinaus mit einer religiösen bzw. spirituellen Dimension des menschlichen Lebens. Für den christlichen Glauben gründen die individuellen und sozialen Lebensbeziehungen des Menschen in Gott. Diese Glaubensperspektive wird im Osten Deutschlands allerdings nur von einer gesellschaftlichen Minderheit geteilt. Gleichwohl stellen Menschen regelmäßig Fragen nach dem Sinn des Lebens und wollen ihr Leben aus einem größeren, sie umgreifenden Zusammenhang heraus verstehen. Vor dem Hintergrund fortschreitender Säkularisierung und zunehmend heterogener Sinnüberzeugungen hat in den letzten Jahren der Begriff der *Spiritualität* eine zunehmende Bedeutung erlangt. Anton Bucher charakterisiert sie als »Verbundenheit« (connectedness): »Spiritualität besteht [...] darin, dass der Mensch sich selbst transzendieren und Verbundenheit entfalten kann, und dies sowohl zu einem höheren, geistigen Wesen als auch hin zur Natur und zur sozialen Mitwelt«³⁹.

Für die Diakonie ist es deshalb sachgemäß, dass sie individuelle Sinn- und Glaubensfragen achtsam in ihre professionelle Praxis einbezieht. Die Spiritualität der Mitarbeitenden sowie der Adressatinnen und Adressaten ist ein wichtiger Teil ihrer Identität und kann zugleich eine salutogene Ressource im Umgang mit Herausforderungen des Berufs- bzw. Lebensalltags sein. Ihre Wertschätzung und sensible Einbeziehung ist zugleich auch eine wichtige Quelle für die Stärkung

³⁹ Bucher, *Psychologie der Spiritualität*, 33.

der Organisationskultur und zur Entwicklung einer gemeinsamen Identität. Das kann sich bspw. auch in einrichtungs- und teambezogenen Ritualen und der Feier- und Festkultur der Einrichtung niederschlagen.

4.4 Diakonische Praxis ist anwaltschaftlich-solidarisch

Neben den genannten drei Dimensionen, die in der konstitutiven Relationalität des menschlichen Lebens gründen, halte ich zwei weitere Dimensionen für zentral, die sich aufgrund der spezifischen Bedingungen diakonischer Arbeit nahelegen. Zunächst scheint mir eine *anwaltschaftlich-solidarische* Dimension von elementarer Bedeutung zu sein, weil sich die diakonische Praxis insbesondere auf Lebenslagen von Menschen bezieht, die bspw. durch mangelnde Ressourcenausstattung und ungenügende Teilhabe gekennzeichnet sind. Auf die befreiende Veränderung solcher Lebenslagen bezieht sich in der theologischen Sozialethik die aus der Theologie der Befreiung stammende »Option für die Armen«. Angesichts bestehender Exklusion besteht ihr inklusives Ziel darin, »Gerechtigkeit für alle«⁴⁰ zu verwirklichen. Sie stellt ein kritisches Korrektiv dar, das Ungerechtigkeiten aufdeckt und zugunsten der Benachteiligten verändern möchte. Eine solidarisch-anwaltliche Diakonie adressiert deshalb verantwortliche Akteure in Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Sie beteiligt sich selbst an politischen Entscheidungsprozessen und gesellschaftlichen Diskursen. Sie versteht sich als sozialanwaltschaftliche Praxis, die Benachteiligungen überwinden und eine gerechte Teilhabe aller ermöglichen möchte.

4.5 Diakonische Praxis ist ethisch-reflektierend

Eine zweite Ergänzung legt sich nahe, weil die diakonische Praxis regelmäßig mit Situationen konfrontiert ist, die neu, uneindeutig oder konflikthaft sind. In ihnen kommen vielfach widersprüchliche ethische Wertfiguren und organisationale Widersprüche zum Tragen.⁴¹ In solchen Situationen müssen Gesprächsräume eröffnet, Dilemmata bearbeitet und Handlungsentscheidungen getroffen werden. Ethische Reflexion ermöglicht Analyse-, Abwägungs- und Entscheidungsprozesse, in denen nach vorzugswürdigen Handlungsmöglichkeiten gesucht wird. Die Theologie kann dabei vielfältige Impulse der biblischen Tradition einbringen, in denen Konfliktsituationen thematisiert und kreative Bearbeitungsideen ins Spiel gebracht werden. Sie weiß um Erfahrungen des Scheiterns und bringt zugleich auch Perspektiven der Befreiung und Versöhnung zur Sprache. Theologie kann dazu beitragen, dass in der ethischen Bearbeitung der Widersprüche und Konflikte die Frage nach dem Diakonischen als Stachel fungiert.

⁴⁰ Bedford-Strohm, Vorrang für die Armen, 200.

⁴¹ Vgl. Krainer, Profil, 32–34; Heller/Krobath, Organisationsethik.

5. Forum Profil: Diakonische Profildialoge als Reflexionsorte organisationaler Identität

Aus meiner bisherigen Argumentation haben sich die Konturen einer dialogischen Theologie ergeben, die ihr eigenes Menschen-, Welt- und Gottesverständnis in die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse multirational verfasster diakonischer Unternehmen einträgt. Sie zeichnet sich als eine pluralitätssensible Theologie aus, die die Heterogenität der Glaubensüberzeugungen der Mitarbeitenden achtet und zugleich als Chance für die Gestaltung der Unternehmenskultur begreift. Sie versteht sich als einladende und kommunikative Theologie, die Reflexionsräume für die Bearbeitung von Themen des Organisationsalltags wie auch zum Nachdenken über das Diakonische anbietet.

Aus diesen Überlegungen lassen sich zwei Schlussfolgerungen für die *Aufgaben* von Theologie bei der Gestaltung eines diakonischen Profils ziehen:

Zunächst lässt sich festhalten, dass die Theologie selbst *Akteurin und Diskurspartnerin* in Prozessen diakonischer Profilbildung ist. In dieser Perspektive trägt sie ihre eigene, theologische Rationalität in die Gestaltung des Unternehmens ein und weiß sich dabei zugleich als Teil einer *multirational* verfassten Organisation. Sie achtet deshalb nicht nur die anderen Rationalitätsformen (Professionen, Recht, Wirtschaft usw.), sondern versucht auch, deren Perspektiven in ihren eigenen Diskursbeiträgen zu reflektieren. Darüber hinaus anerkennt sie die Pluralität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und betrachtet Profilbildung als partizipativen Prozess zur Entwicklung einer gemeinsamen Identität als diakonisches Unternehmen. Die oben erläuterten fünf Dimensionen diakonischer Praxis stellen dafür eine Orientierungsmöglichkeit bereit, die theologisch grundiert und zugleich kontextuell gestaltungsoffen ist.

Die zweite Aufgabencharakterisierung ergibt sich aus der Einsicht, dass »das Diakonische« weniger ein genau definierbares Portfolio von Organisationsmerkmalen, sondern vielmehr »eine Plattform« ist, »auf der unter sich wandelnden Kontextbedingungen die Frage nach dem Wesentlichen an der Diakonie beständig neu verhandelt wird.«⁴² Vor diesem Hintergrund kommt der Theologie m. E. auch die Aufgabe zu, diese Plattform offen zu halten, auf der über »das Diakonische« verhandelt wird. Sie ist mithin *Anwältin für das offene Forum Profil*. Sie ist Anwältin für das Unabgeschlossene und Gestaltbare. Sie setzt sich dafür ein, dass »das Diakonische« ein offener Reflexionsraum für die Entwicklung der Organisation und ihrer Kultur ist.⁴³

⁴² Moos, Identität und Pluralität, 13.

⁴³ Von dieser *Aufgabencharakterisierung* der Theologie ist die Bestimmung *personaler* Verantwortlichkeiten zu unterscheiden. Die Frage, welchen Funktionsträgern in der Organisation die Initiierung, Koordinierung, Moderation, inhaltliche Mitgestaltung usw. diakonischer Profilbildungsprozesse zuzuordnen sind, muss andernorts geklärt werden.

In diesem abschließenden Abschnitt frage ich nunmehr nach der organisationalen Implementierung solcher gestaltungsoffenen Profilbildungsprozesse. Dabei erscheint es mir sachgemäß und erforderlich zu sein, *diakonische Profilbildung als Teil von Organisationsentwicklungsprozessen* zu verstehen. Dadurch lässt sich einerseits eine strukturelle Verknüpfung mit den vielfältigen Rationalitätstypen der Organisation herstellen. Andererseits weitet sich der Blick darauf, dass diakonische Profilbildung auf allen Ebenen einer Organisation verankert werden muss, um mitgestaltend prägend werden zu können.

In den Organisationsmodellen stehen unterschiedliche, insgesamt aber vergleichbare Kategorien zur Charakterisierung organisationaler Grundelemente im Mittelpunkt. Im neuen St. Galler Management-Modell sind es sechs Grundkategorien: Umweltsphären; Anspruchsgruppen; Interaktionsthemen; Ordnungsmomente; Prozesse und Entwicklungsmodi.⁴⁴ Das Trigon-Systemkonzept wiederum umfasst die folgenden sieben Wesenselemente: Identität; Politik, Strategie, Konzepte; Struktur; Menschen, Gruppen, Klima; Einzelfunktionen, Organe; Abläufe, Prozesse sowie Mittel, Ausstattung.⁴⁵

In Profilbildungs- und Organisationsentwicklungsprozessen ist zu klären, wie Aspekte diakonischer Profilierung in diese Grundkategorien bzw. Wesenselemente der jeweiligen Organisation einfließen können. Da diakonisches Profil nur im *Plural* der Profile einzelner Einrichtungen Gestalt gewinnt, lassen sich dafür keine generalisierten Aspekte formulieren, die für alle diakonischen Unternehmen gleichermaßen Geltung hätten. Sie müssen jeweils in der eigenen Organisation bestimmt werden. Dies geschieht insbesondere in den Bereichen *Strategieentwicklung*, *Strukturbildung*, *Prozessgestaltung* und *Kulturpflege*. Für sie und weitere Organisationskategorien existieren vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten und Instrumente, durch die Gesichtspunkte diakonischer Identität zum Tragen kommen können.⁴⁶

Um die für die je eigene Organisation relevanten Gesichtspunkte bestimmen und umsetzen zu können, erweisen sich dialogische Prozesse, in denen eine Verständigung über »das Diakonische« und dessen organisationale Umsetzung erfolgt, als essentiell. Auch solche *diakonischen Profildialoge* müssen für die jeweils konkrete Organisation und Situation passend sein. In manchen Unternehmen mag es sich anbieten, den Leitbildprozess zum Ausgangspunkt für weitergehende Konkretisierungen zu machen. Andernorts ist die partizipative Erarbeitung eines eigenen Konzeptes zum Diakonischen Profil ein geeigneterer Weg. Die Verständigung über »das Diakonische« der Organisation erscheint in jedem Fall als wichtige Voraussetzung dafür, dass anschließend geklärt werden kann, in welchen organisationalen Grundkategorien bzw. Wesensmerkmalen sich dies niederschlagen sollte. Beachtung verdient dabei auch die Unterscheidung zwischen Träger und Einrichtungen. Dem Träger kommt regelmäßig die Aufgabe zu,

⁴⁴ Rüegg-Stürm, St. Galler Management-Modell, 21.

⁴⁵ Glasl et al., Prozessberatung.

⁴⁶ Vgl. bspw. Ulf Liedke, Profil als Prozess; ders., Diakonische Profildialoge, 103–250.

für die Rahmung, Ermöglichung und Unterstützung diakonischer Profilbildung zu sorgen. Auf seiner Ebene werden strategische Grundentscheidungen getroffen, Leitbilder formuliert, Standards des Qualitätsmanagements entwickelt und Fortbildungsangebote gemacht. Auch die Erarbeitung eines Konzeptes zum diakonischen Profil gehört auf die Trägerseite. Die Organisationskultur wird dagegen sehr viel stärker einrichtungsbezogen geprägt. Die Betheler Untersuchung zur diakonischen Unternehmenskultur hält fest: »Die für die Mitarbeitenden entscheidende Kulturgestaltung geschieht in der Einrichtung.«⁴⁷

Diakonische Profildialoge finden demnach an verschiedenen Orten, in spezifischen Settings, mit unterschiedlichen Beteiligten und mit je eigenen Aufgaben statt. Sie gehören zu einem unabgeschlossenen und unabschließbaren Prozess, in dem Identitätsmerkmale eines Trägers bzw. einer Einrichtung der Reflexion geöffnet, organisational verankert und für die weitere Gestaltung geöffnet werden. Diakonische Profildialoge dürfen allerdings nicht von den übrigen Kommunikationsprozessen im Unternehmen isoliert werden. Sie sind lediglich *eine* Perspektive der Organisationsentwicklung als ganzer. Alles andere wäre eine Verkennung ihrer Möglichkeiten und würde eine Überforderung darstellen. Dem Forum Profil kommt allerdings in den organisationalen Entwicklungsprozessen die unverzichtbare Aufgabe zu, die Frage nach der Identität der Organisation wach zu halten.

6. Literaturverzeichnis

- Arnold, Maik et al.: Perspektiven diakonischer Profilbildung. Ein Arbeitsbuch am Beispiel von Einrichtungen der Diakonie in Sachsen, Leipzig 2017.
- Bedford-Strohm, Heinrich: Vorrang für die Armen: Auf dem Weg zu einer theologischen Theorie der Gerechtigkeit, Gütersloh 1993.
- Bucher, Anton: Psychologie der Spiritualität. Handbuch, Weinheim/Basel 2007.
- Büscher, Martin/Hofmann, Beate: Multirationales Management in diakonischen Unternehmen. Hermeneutische Grundlegung eines diakoniewissenschaftlichen Paradigmas, in: Dies. (Hg.): Diakonische Unternehmen multirational führen. Grundlagen – Kontroversen – Potentiale, Baden-Baden 2017, 19–46.
- Christa, Harald/Liedke, Ulf: Wandel und Erneuerung: Schwerpunkte in der Entwicklung des Diakonischen Amtes von 1990 bis 2002, in: Kleinert, Ulfried (Hg.): So viel Anfang war nie. Sächsische Diakoniegeschichte in den 1990er Jahren, Leipzig 2004.
- Eurich, Johannes: Hybride Organisationsformen und multiple Identitäten im Dritten Sektor. Zum organisationalen Wandel der Dienstleistungserbringung und der Steuerungsformen in diakonischen Einrichtungen, in: Schmidt, Heinz/Hildemann, Heinz D. (Hg.): Nächstenliebe und Organisation. Zur Zukunft einer polyhybriden Diakonie in zivilgesellschaftlicher Perspektive, Leipzig 2012, 43–60.

⁴⁷ Hofmann, Merkmale, 156.

- Evers, Adalbert/Ewert, Benjamin: Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste, in: Klatetzki, Thomas (Hg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen, Wiesbaden 2010, 103–128.
- Glasl, Friedrich et al. (Hg.): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, Bern/Stuttgart ⁴2020.
- Härle, Wilfried: Dogmatik, Berlin/New York ³2007.
- Heller, Andreas/Krobath, Thomas: Organisationsethik – eine kleine Epistemologie, in: Dies. (Hg.): Ethik organisieren. Handbuch der Organisationsethik, Freiburg i.Br. 2010, 43–70.
- Hermes, Eilert: Das christliche Verständnis vom Menschen in den Herausforderungen der Gegenwart, in: Ders.: Zusammenleben im Widerstreit der Weltanschauungen. Beiträge zur Sozialethik, Tübingen 2007, 1–24.
- Hofmann, Beate: Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte, Stuttgart ²2010.
- Dies. (Hg.): Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft, Stuttgart 2020.
- Jäger, Alfred: Diakonie als christliches Unternehmen. Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik, Gütersloh ⁴1993.
- Ders.: Theologie im Diakonischen Unternehmen der Zukunft, in: Helbig, Wolfgang (Hg.): Positionen und Erfahrungen. Unternehmensphilosophie in der Diakonie, Hannover 1997, 77–90.
- Ders.: Die theologische Achse diakonischer Unternehmenspolitik, in: Herrmann, Volker/Horstmann, Martin (Hg.): Studienbuch Diakonik, Bd.2, Diakonisches Handeln, diakonisches Profil, diakonische Kirche, Neukirchen-Vluyn 2006, 175–184.
- Jüngel, Eberhard: Hoffen, Handeln – und Leiden. Zum christlichen Verständnis des Menschen aus theologischer Sicht, in: Ders.: Beziehungsreich. Perspektiven des Glaubens, Stuttgart 2002, 13–40.
- Krainer, Larissa: Das prozessethische Profil der Diakonie; in: PTh 104 (2015), 21–37.
- Liedke, Ulf: Profil als Prozess. Grundzüge eines diakonischen Profildialogs, in: PTh 104 (2015), 3–20.
- Ders.: Diakonische Profildialoge als Teil der Organisationsentwicklung, in: Arnold, Maik et al.: Perspektiven diakonischer Profilbildung. Ein Arbeitsbuch am Beispiel von Einrichtungen der Diakonie in Sachsen, Leipzig 2017, 103–250.
- Lilie, Ulrich: Art. Profil, diakonisches, in: Friedrich, Norbert et al. (Hg.): Diakonie-Lexikon, Göttingen 2016.
- Moos, Thorsten (Hg.): Diakonische Kultur. Begriff, Forschungsperspektiven, Praxis, Stuttgart 2018.
- Ders.: Identität und Pluralität – Konsequenzen für das Selbstverständnis und die Organisationsform der Diakonie, in: Diakonie Deutschland/Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V. (Hg.), Evangelische Identität und Pluralität. Perspektiven für die Gestaltung von Kirche und Diakonie in einer pluraler werdenden Welt (Diakonie Texte; Dokumentation einer Tagung 02.2019), 2019.
- Rüegg-Stürm, Johannes: Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz, Bern/Stuttgart/Wien ²2005.

- Schedler, Kuno/Rüegg-Stürm, Johannes: *Multirationales Management. Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation*, Bern 2013.
- Schwöbel, Christoph: *Menschsein als Sein-in-Beziehung. Zwölf Thesen für eine christliche Anthropologie*, in: Ders.: *Gott in Beziehung. Studien zur Dogmatik*, Tübingen 2002, 193–226.
- Theißen, Gerd: *Die Bibel diakonisch lesen. Die Legitimitätskrise des Helfens und der Barmherzige Samariter*, in: Herrmann, Volker/Horstmann, Martin (Hg.): *Studienbuch Diakonik*, Bd. 1, *Biblische, historische und theologische Zugänge zur Diakonie*, Neukirchen-Vluyn 2006, 88–116.
- Wettreck, Rainer/Drews-Galle, Viktoria: *Diakonie als Vertrauensmarke gestalten. Zur strategischen Notwendigkeit integraler Kulturentwicklung diakonischer Unternehmen*, in: *PrTh* 48 (2013), 236–251.